

## CONSIDERAÇÕES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS NEGÓCIOS ERVATEIROS

Neusa Gomes de Almeida<sup>1</sup>  
Alexandre França Tetto<sup>2</sup>  
Luiz Roberto de Souza<sup>3</sup>

De acordo com a Balança Comercial Brasileira - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento<sup>4</sup>, que informa sobre a posição dos estados exportadores do agronegócio e os principais mercados internacionais de destino dos produtos e serviços do Brasil, o Estado do Paraná foi o segundo maior exportador do agronegócio no primeiro semestre de 2008.

Nesse período, as vendas ao mercado externo, com origem do Paraná, totalizaram US\$ 5,2 bilhões, quase 50 % mais que o primeiro semestre de 2007, quando os paranaenses exportaram US\$ 3,5 bilhões. Serve como ponderação e referência o Estado de São Paulo, que apesar de estar no topo da classificação das exportações brasileiras do agronegócio, diminuiu de 26 % para 21 % suas exportações, no mesmo período.

O Estado do Paraná apresentou destaque nas exportações do agronegócio, sendo que a *commodity* soja em grãos apresentou crescimento de 114,9 %, nos primeiros 180 dias de 2008, alcançando a cifra de US\$ 1,1 bilhão, o que corresponde a 46 % do complexo soja e a 21 % do total exportado pelo Estado<sup>5</sup>.

Esses valores do agronegócio são consideráveis, quando comparados com a *speciality*<sup>6</sup> mate, o que se justifica pelas diferenças entre o agronegócio *commodity* e o agronegócio *speciality*. Em termos de comércio exterior, o total das exportações brasileiras da mercadoria mate<sup>7</sup>, janeiro a dezembro de 2007, foi somente de US\$ 36 milhões. Como visto, falta muito para ultrapassar a barreira dos dois dígitos de milhão, quando se trata de produto especial.

Os produtos do agronegócio *commodity*, como a soja em grãos, são produtos homogêneos, com pouco valor agregado, alto índice de produção e produtividade, participam de mercados massivos e geralmente são destinados ao processamento industrial com o uso e aplicação de tecnologia de ponta.

No caso do agronegócio dos produtos especiais, como a erva-mate beneficiada, a pouca oferta geralmente diz respeito a ser a única zona produtora<sup>8</sup>, que prioriza a biodiversidade, a tecnologia adaptada ao produto sensível dependente da situação edafoclimática, das tecnologias e métodos aplicados desde a escolha da erva em ser produtora de sementes, das boas práticas de produção, colheita, transporte de matéria-prima *in natura*, do processo de beneficiamento, embalagem, transporte da erva-mate beneficiada e da vida limitada de prateleira.

<sup>1</sup>[neusagar@seab.pr.gov.br](mailto:neusagar@seab.pr.gov.br), Socióloga, Doutora – SEAB – Depto. de Economia Rural.

<sup>2</sup>[alexandretetto@seab.pr.gov.br](mailto:alexandretetto@seab.pr.gov.br), Engenheiro Florestal, Especialista – SEAB – Depto. de Economia Rural.

<sup>3</sup>[souza@seab.pr.gov.br](mailto:souza@seab.pr.gov.br), Engenheiro Agrônomo, Mestre – SEAB – Depto. de Economia Rural.

<sup>4</sup>Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Balança Comercial. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 11 jul. 2008.

<sup>5</sup>SECEX/MDIC (Secretaria do Comércio Exterior/ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). SRI – Exportação do Agronegócio (2008). **AgroStat Brasil (SRI/MAPA)**. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/portal/page?\\_pageid=33.1537717&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33.1537717&_dad=portal&_schema=PORTAL)>.

<sup>6</sup>Produto *speciality* ou especial, devido a sua diferenciação em função da

O que realmente diferencia um produto *commodity* de um produto *speciality* são os parâmetros de competitividade em tecnologia de processo, de produto e de serviços. Enquanto a *commodity* participa de uma economia de escala mundial e geralmente é negociada em bolsa de mercadorias, a *speciality* participa de uma economia de produtos com política de preços regionais, cuja estratégia é a qualificação do produto de acordo com a vontade do consumidor.

Além dessas diferenças, entre o agronegócio *commodity* e o agronegócio *speciality*, o que aponta o estudo da consultoria Ernst & Young, citado por Vialli (2008)<sup>9</sup>, intitulado “Riscos Estratégicos aos Negócios”, e diz respeito às análises de 70 especialistas de diversas partes do mundo, que avaliaram 12 setores da economia e apontaram as dez maiores ameaças para os negócios *commodities* na atualidade. Ocupando o nono lugar, mas não menos importante que os oito primeiros riscos, refere-se a adoção extremada de hábitos “verdes”, denominado “*radical greening*”. Radicalizando, não seria a vez e a hora da erva-mate como negócio do bem<sup>10</sup>?

A militância do “*radical greening*” figura lado a lado com outros riscos aos negócios *commodities*, como: mudanças na legislação, inflação dos custos corporativos, envelhecimento da população e a pouca ou nenhuma atenção ao processo sucessório em todos os segmentos empresariais, o que também acontece em todos os segmentos do setor ervateiro.

Em setores como alimentos, a preocupação ambiental caminha *pari passu*, com produtos seguros, com qualidade e saudáveis. Segundo Joel Bastos, diretor da Ernest & Young, também citado por Vialli *op. cit.*, “há trinta anos, ninguém iria imaginar que o hábito de fumar seria tão combatido. Já existe um temor na indústria de que o automóvel se torne o novo cigarro”.

O entendimento do processo estratégico e a complexidade das variáveis citadas anteriormente perpassa, necessariamente, por tomadas de decisões estratégicas para dominar um novo nicho de mercado, prestar um novo serviço ou qualificar um mercado já existente.

Ainda dentro da estratégia enquanto perspectiva, a cultura e a ideologia de cada empresa ervateira, refere-se ao conjunto de intenções, normas, valores e comportamentos difundidos e compartilhados em termos físicos, jurídicos e financeiros. Quando se trata de formar uma associação, cabe o questionamento básico: “é possível o empresário ervateiro ver o mundo como o outro ervateiro empresário vê e, ao mesmo tempo, sentir-se comprometido?”

A estratégia de ações compartilhadas terá que ser para a organização empresarial ervateira o que a personalidade é para o indivíduo. Até prova em contrário, todas as apostas estão direcionadas à possível parceria de empresários que navegam em “oceanos azuis”, com capacidade financeira e o mais importante, dispostos a colocar a mão no bolso para criar uma poderosa “propaganda tecnificada” para divulgar o recente e irresistível produto erva-mate.

---

<sup>9</sup>VIALLI, A. As 10 maiores ameaças para os negócios na atualidade. **O Estado de São Paulo**. Acesso em: 27 jun. 2008.

<sup>10</sup>As propriedades principais da erva-mate são: estimulante, diurética, estomáquica e sudorífica. É tônico cardíaco, por sua ação vaso-dilatadora e rica em magnésio, cálcio, fósforo, potássio e vitamina C (CARVALHO, P. E. R. Espécies arbóreas brasileiras. In: \_\_\_\_\_. **Erva-mate**. Colombo: EMBRAPA, 2003. p. 455 - 466).

Para tanto, o estudo realizado por Kim e Mauborgne<sup>11</sup>, especialistas do *Insead de Fontainebleau*, ensina como as empresas podem concentrar-se em criar “oceanos azuis”, investindo na formação de mercados novos e unindo em uma mesma estratégia a diferenciação e baixo custo.

Os autores nominados descrevem a situação da *Apple Computer* a qual, em três anos, se revelou umas das empresas mais poderosas no campo da música digital. Esta Empresa, não lançou novos produtos em setores de mercado em pleno crescimento, mas transformou em clientes uma massa de pessoas não tão ligadas em tecnologia. Isso é, núcleos alternativos de mercado em produtos diferenciais.

De acordo com Kim e Mauborgne *op. cit.*, para melhor compreender a façanha da *Apple* deve-se imaginar um mercado formado por dois tipos de oceano: um azul e o outro vermelho.

O caso do setor ervateiro diz respeito aos oceanos vermelhos. Os produtores agrícolas de erva-mate ainda vendem o seu “mato de erva” e os industriais tentam superar os concorrentes, tanto do mercado interno situado no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, como do mercado externo, com destaque para o Uruguai, a fim de conquistar uma parcela cada vez maior da demanda existente. A principal investida estratégica consiste em fazer um constante *benchmarking*<sup>12</sup> da concorrência e fazer de tudo para superá-la.

“Empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar idéias, buscar oportunidades, assumir riscos calculados em busca da auto-realização”. (DORNELAS, 2005)<sup>13</sup>

Nesse contexto, os oceanos azuis são constituídos pelos mercados intocados e por oportunidades possíveis de um crescimento altamente rentável. As empresas que criam mercados em oceano azuis, como a *Apple*, podem deixar os concorrentes para trás ao proporcionar um salto de valor para o cliente e para si mesmas.

Para estabelecer os critérios de valor e preço, propõe-se a criação de um modelo de negócios em erva-mate que possa determinar a meta dos custos do preço estratégico do produto e serviços em novos nichos de mercado, lembrando sempre, que “não se pode permitir que os custos determinem os preços”.

Não bastam idéias para sintonizar o pensamento estratégico de todos os segmentos da economia ervateira com a filosofia do oceano azul. É preciso tempo e competentes colaboradores para análise e avaliação dos conceitos de valor do mercado consumidor o qual se pretende conquistar.

Ainda, conforme Kim e Mauborgne *op. cit.*, noventa dias seria um bom tempo para elaborar e executar um planejamento estratégico, com vistas a dominar novos mercados. No primeiro mês, deve-se estabelecer a diferença entre inovação tecnológica e criação de oceano azul, isto é, pensar menos em tecnologia de ponta e mais em “utilidade de ponta” – sempre do ponto de vista do futuro consumidor dos produtos e serviços **mate**.

---

<sup>11</sup>KIM, W. C. e MAUBORGNE, R. Tudo Azul. *HSM Management*. Disponível em: <[http://www.hsm.com.br/editorais/estrategia/artestrats1-pg1\\_170108.php?>](http://www.hsm.com.br/editorais/estrategia/artestrats1-pg1_170108.php?>). Acesso em: 23 jul. 2007.

<sup>12</sup>É um processo positivo e pró-ativo, por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica, a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante, com o objetivo de buscar as melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

<sup>13</sup>DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*, 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Colocar na moda o consumidor de **mate** é tornar a sua vida mais divertida, saudável, fácil, produtiva e conveniente, frente ao consumo de um produto natural, étnico e muito seguro. Como fazer? Promover diálogos regulares, sob a orientação de um gerente, entre os responsáveis pelo negócio erva-mate e promover a qualificação de todos os segmentos da economia ervateira. Tomadas de decisão e contrapartida logística concluiu os trabalhos dessas quatro semanas.

Compreender o que significa o preço estratégico<sup>14</sup>, quanto custa e quem vai pagar é a tarefa da equipe para o segundo mês de trabalho. Nesse período, deve-se avaliar todas as alternativas do ponto de vista do cliente e não da concorrência. Para estabelecer os critérios dessa tarefa é necessário conhecer os hábitos e costumes do futuro cliente. Viagens de negócios, feiras e *just in time*<sup>15</sup> fazem parte dos custos.

O objetivo é identificar as alternativas que captam a maior massa de consumidores de **mate** e estabelecer o preço estratégico capaz de conquistar e manter o mercado consumidor-alvo. Reavaliar a estratégia de precificação<sup>16</sup> do custeio alvo em manter-se no mercado faz parte do processo estratégico que se dará a partir do terceiro mês de trabalho de promoção do mate em terceiros mercados.

Para tanto deve-se estabelecer e determinar metas de custos agressivos, através da redução de preço e não de elevação de custo, para implantação de idéias de novos negócios.

O plano financeiro é para muitos empreendedoreservateiros a parte mais difícil do planejamento estratégico. Isso porque, deve-se refletir em números tudo o que foi planejado. As demonstrações financeiras são informações valiosas para gerentes e empreendedores do setor ervateiro, em especial, aos empresários interessados que navegam em oceanos azuis. As atividades de conquistar e manter um nicho de mercado nunca cessam.

---

<sup>14</sup>Ou seja, se a oferta está precificada para atrair a massa de compradores-alvo.

<sup>15</sup>Sistema para administrar a produção onde se determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos.

<sup>16</sup>Estratégia de precificação é o elemento de tomada de decisão da empresa preocupada com o estabelecimento de preços que atrairão o mercado-alvo, permitindo assim alcançar os objetivos de lucro. Na definição de sua estratégia, a empresa possui algumas opções que irão orientar sua política, em termos de quais variáveis serão predominantes na sua determinação, a saber: cliente; competidores e custos (ARAÚJO, O. **Precificação**. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/precificacao.asp>>. Acesso em: 07 ago. 2008).